Region Stockholm

Diarienummer
RS 2024-0808
FSN 2026-0058

Fastighets- och servicenämnden/ Serviceförvaltningen

Bilaga F5-Inköp och upphandling

ÅR 2025

Innehållsförteckning

1 Antal 3
1.1 Antal slutförda annonserade upphandlingar över direktupphandlingsgränsen 3
1.2 Antal avgjorda överprövade upphandlingar inklusive vunna respektive förlorade mål 3

2 Styrande dokument 4

3 Policy och riktlinjer för inköp 5
3.1 Ekonomi i balans 5
3.2 Dialog 5
3.3 Förarbete 5
3.4 Kravställning och upphandling 5
3.5 Avtalsförvaltning 7
3.6 Robust försörjning 7
3.7 Hållbarhet 7
3.8 Sund konkurrens 8
3.9 Strategisk planering 9
3.10 Kategoristyrning 9
3.11 Samordnade upphandlingar 10

4 Övrigt 11
4.1 Ny metod, nytt affärsupplägg eller förbättringar i inköpsprocessen 11
4.2 Övrigt att lyfta fram 11

1 Antal

1.1 Antal slutförda annonserade upphandlingar över direktupphandlingsgränsen

Annonserade upphandlingar över direktupphandlingsgränsen 2025		
Upphandling	Antal upphandlingar	Upphandlingsvärde (Mkr)
Lokal upphandling	2	510
Lokalt samordnad upphandling	48	8 635
Centralt samordnad upphandling		
Lokal upphandling LOV, revidering		Inget värde anges
Lokal upphandling LOV, ny		

1.2 Antal avgjorda överprövade upphandlingar inklusive vunna respektive förlorade mål

Antal avgjorda överprövade upphandlingar 2025	Antal vunna 2025	Antal förlorade 2025
9	8	1

2 Styrande dokument

Information om den uppdaterade policyn med riktlinjer (RS 2023–0758) har getts på ledarträffar, och förvaltningens medarbetare har i samarbete med regionledningskontoret fått en djupare genomgång med workshop kring innehållet.

3 Policy och riktlinjer för inköp

3.1 Ekonomi i balans

Totalkostnadsperspektivet är en del av analysarbetet inför varje upphandling. I förekommande fall tas även hänsyn till fastställd kategoristrategi för aktuell inköpskategori.

3.2 Dialog

Under avtalsförvaltningen har förvaltningen, genom inköpscentralens avtalscontrollers, en löpande dialog med leverantörerna, till exempel avseende utveckling av nya produkter och affärsutmaningar kopplat till världsläget. Avtalscontrollers deltar även både i aktuellt kategoristyrningsarbete och i upphandlingsarbetet som en viktig informationskälla för hur avtalen fungerar med leverantörerna och hur avtalen lämpligen bör utvecklas.

Utöver den dialog som kan förekomma inom ramen för kategoristyrningen efterfrågar inköpscentralen rutinmässigt marknadens synpunkter inför kommande specifika upphandlingar. Beroende på vad som är lämpligt används olika dialogformer, till exempel skriftlig inhämtning av information (requests for information (RFI) eller externa remisser) eller muntlig dialog (hearings). Ett konkret exempel är upphandlingen av det regiongemensamma schemaläggningssystemet där två RFI:er genomförts.

I sammanhanget kan även nämnas de undersökningar som upphandlare gör av andra upphandlande myndigheters krav och prisbild.

3.3 Förarbete

Serviceförvaltningen följer den regiongemensamma processen för kategoristyrning och i inköpsarbetet tas hänsyn till fastställda kategoristrategier. Vidare innehåller förvaltningens, genom Inköpscentralens upphandlingsprocess en fastställd ordning för de analyser som leder fram till upphandlingsstrategin för respektive enskild upphandling. Dokumentationen av genomförda analyser sammanfattas i en särskild mall i PowerPoint-format, vilken genomgås inför styrgruppsfunktionens godkännande samt inför upphandlingschefens beslut om inledande av upphandling. Ett konkret exempel från året är upphandlingsstrategin med tillhörande riskanalys för blodprovtagningsartiklar.

3.4 Kravställning och upphandling

Inom såväl kategoristyrning, upphandling som avtalsförvaltning finns olika möjligheter att fånga behov och möjligheter kopplade till innovation, funktion och flexibilitet. Nedan följer några konkreta exempel på detta arbete.

Region Stockholm genomförde under 2024/2025 en pilot av cirkulära förkläden.

Utvärderingen visade på goda resultat och under 2025 genomfördes en upphandling. Tjänsten innebär att använda förkläden återvinns till nya plastförkläden, skyddsrockar, påsar och säckar som ingår i ett cirkulärt flöde. Produkterna ska bestå av minst 70% återvunnen plast.

Region Stockholm har som målsättning att vara ekologiskt hållbar och klimatneutral senast 2035. För att uppnå målet behöver miljöpåverkan från resursintensiva produkt- och materialflöden minska samt att dessa flöden blir cirkulära. Omställningen till cirkulära flöden innebär en övergång till resurseffektiv produktion och användning av produkter och material av biobaserat eller återvunnet material, med så lång livslängd som möjligt, för att därefter materialåtervinnas på ett högkvalitativt sätt och bli insatsvaror i nya produkter

Cirkulär innovation inom textilier

Strumpor
Under våren 2025 startade Region Stockholm tillsammans med leverantören ett pilotprojekt där tidigare engångsstrumpor (antihalk- och patientstrumpor) tvättas och återanvänds. Genom att cirkulera engångsprodukter i stället för att kassera dem minskas resursslöseri och miljöpåverkan. Projektet har även resulterat i en 20 % lägre tvättkostnad. Pilotprojektet blev i samband med avtalsstarten hösten 2025 en permanent lösning.

Förlängd livslängd genom utökad patchning
Under våren 2025 beslutade Region Stockholm att utöka patchning av arbetskläder till att även omfatta värmevästar och CLY-blusar, utöver tidigare muddbyxor. Patchning innebär att man lappar över fläckar som inte går bort, oftast bläckfläckar, med samma textil som ursprungplagget. Att reparera plagg med patch i matchande material och kvalitet förlänger livslängden på textilierna och behovet av nyinköp minskar.

Minskning av uteliggande plagg och svinn
Region Stockholm har sedan hösten 2020 kontinuerligt arbetat med att minska uteliggande plagg och textilsvinn. Under första halvåret 2025 har målvärdet för plagg utanför cirkulation i över 30 dagar sänkts till 16 % i årsgenomsnitt, från 18 % år 2024 (25% 2020).

Effektivare flöden genom samordning mellan tvätterier
Region Stockholm har tillsammans med flera tvättleverantörer infört gemensamma rutiner för utbyte av tvätt när smutstvätt hamnar hos fel tvätteri/leverantör. Genom förbättrad samordning minskar onödiga transporter och svinn, samtidigt som textilier snabbare återförs till rätt ägare.

Sänkt tvätt-temperatur för ökad hållbarhet
I samband med det nya textilavtalet som trädde i kraft hösten 2025 har Region Stockholm sänkt tvätt-temperaturen för samtliga textilier från 70 °C till 60 °C. Åtgärden minskar energianvändningen och klimatpåverkan utan att kompromissa med hygien eller tvättkvalitet.

3.5 Avtalsförvaltning

Förvaltningen har genom Inköpscentralen under året arbetat med att ta fram en synkroniserad modell för avtalsprioritering och leverantörsstyrning. Arbetet fortsätter under 2026. Syftet med implementeringen är att på ett strukturerat sätt differentiera arbetssätt utifrån respektive avtals prioritering för att möjliggöra en mer effektiv, hållbar och affärsmässig avtalsförvaltning samt dialog med leverantörerna.

3.6 Robust försörjning

Riskanalysen avseende robusthet och beredskap genomförs primärt i samband med framtagandet av en upphandlingsstrategi för den specifika upphandlingen. Arbetet är särskilt väsentligt i de fall en varuupphandling innehåller s.k. kritiska varor. Utifrån behoven och marknadens förutsättningar väljs metod för att säkra så god beredskap som möjligt. Det kan till exempel handla om att säkerställa fler alternativa leverantörer, förhandsgodkänna ersättningsprodukter i händelse av brist eller skarpa villkor avseende lagerhållning och leveranstider.

Ett konkret exempel från året gäller upphandlingen av ett nytt regiongemensamt beställningssystem för läkemedel, där höga krav på kapacitet och tillgänglighet har ställts för att säkerställa en robust läkemedelsförsörjning. I upphandlingsarbetet identifierades behovet av att systemet ska kunna hantera ett stort antal samtidiga ordrar utan att orderköer uppstår, vilket ledde till förtydligade krav på kapacitet. Vidare bedömdes hög tillgänglighet som central, vilket resulterade i förtydligade krav avseende servicenivåer och tillhörande viten.

Under året har även ett arbete tillsammans med regionledningskontoret initierats i syfte att öka spårbarheten i leveranskedjorna till Region Stockholm. Fokus har primärt legat på information om produktionsland för de produkter som köps av Region Stockholm. Behovet av denna information är relevant inte bara ur ett robusthets- och hållbarhetsperspektiv, utan även ur ett ekonomiskt perspektiv.

3.7 Hållbarhet

Villkor avseende social hållbarhet ställs genomgående i inköpscentralens upphandlingar. När det gäller specifikt arbetsrättsliga villkor i tjänsteupphandlingar har dessa under året varit aktuella och tillämpats avseende flyttjänster och godstransporter. Kravställningen har skett i samarbete med hållbarhetskompetens vid regionledningskontoret. Villkor avseende social hållbarhet ställs genomgående i inköpscentralens upphandlingar. När det gäller specifikt arbetsrättsliga villkor i tjänsteupphandlingar har dessa under året varit aktuella och tillämpats avseende flyttjänster och godstransporter. Kravställningen har skett i samarbete med hållbarhetskompetens vid regionledningskontoret.

3.8 Sund konkurrens

Arbetet för att förebygga, upptäcka och hantera osund konkurrens samt motverka fusk och utestänga oseriösa aktörer bedrivs strukturerat genom hela inköps- och upphandlingsprocessen. Arbetet omfattar även förebyggande åtgärder för att minska risken för jäv och korruption. Nedan följer exempel på åtgärder som genomförs löpande.

Inköpscentralen ställer kontraktsvillkor avseende tillbörlig aktsamhet och arbetsrättsliga villkor i enlighet med gällande styrande dokument. Därutöver deltar inköpscentralen i ett omfattande samarbete kring avtalsuppföljning på nationell nivå inom ramen för Sveriges regioners samarbete för hållbar upphandling.

I upphandlingsprocessen tas regelmässigt frågan om sekretess och jäv upp i samband med uppstartsmöte med expertgrupp inför kommande upphandling. Vidare genomförs i enlighet med upphandlingslagstiftningen kontroller av anbudsgivarna i form av uteslutningsprövning och kvalificering.

Även vid upplägg av ny leverantör och vid transaktionstillfällen sker leverantörskontroller avseende bland annat bolagsuppgifter, tidigare bokslut samt kontroll mot blufflistor och sanktionslistor.

Inom ramen för avtalsförvaltningen inhämtas två gånger per år offentliga uppgifter från Skatteverket avseende F-skatt, momsregistrering, arbetsgivarregistrering samt redovisning av arbetsgivaravgifter. Uppföljningen omfattar både svenska leverantörer som omfattas av inköpscentralens samordnade ramavtal och leverantörer med serviceförvaltningens lokala avtal. Resultatet av uppföljningen hanteras av respektive avtalscontroller i dialog med berörda leverantörer och åtgärder vidtas om tillfredsställande svar inte erhålls.

I samarbete med regionledningskontoret har tidigare sanktionskontroller avseende EU-sanktioner mot Ryssland och Belarus genomförts. För närvarande pågår ett regiongemensamt utvecklingsarbete inom ramen för en arbetsgrupp under ledning av regionledningskontoret, med fokus på leverantörskontroller.

Under 2025 har kunskapsinhämtning genomförts avseende befintliga arbetssätt, vilket under 2026 bland annat kommer att leda till framtagande av metodstöd samt en bedömning av behovet av eventuell systemupphandling. Parallellt följs Bolagsverkets arbete med att utveckla en leverantörskontrollfunktion.

Internt har serviceförvaltningen förstärkt kontrollen och tydliggjort de interna processerna för beslut och avtal avseende inköp. Därutöver tillämpas fortsatt en egen policy som innebär att medarbetare inte tar emot bjudningar från leverantörer eller potentiella leverantörer, med undantag för kaffe, alkoholfri dryck samt kaffebröd eller motsvarande i samband med möten eller föredrag.

Informationsbrev med påminnelse om serviceförvaltningens policy skickas årligen till samtliga leverantörer.

3.9 Strategisk planering

Inköpsarbetet har under 2025 bedrivits som en del av serviceförvaltningens ordinarie process för budget och verksamhetsplanering. Arbetet har omfattat tidig involvering av berörda delar av förvaltningens verksamhet i planering av uppdrag, investeringar och förändringar i tjänsteleveransen.

Som en del av processen har fleråriga upphandlingsplaner (2026–2029) sammanställts och analyserats för att ge underlag till prioriteringar, samordning och förvaltningens interna resurs- och kapacitetsplanering.

En möjlig fortsatt utveckling är att ytterligare stärka integrationen mellan upphandlingsplanering, verksamhetsplanering och uppföljning, samt att utveckla mer strukturerade arbetssätt för analys i ett flerårigt perspektiv.

3.10 Kategoristyrning

I analysarbetet som leder fram till upphandlingsstrategin för den enskilda upphandlingen beaktas relevanta fastställda kategoristrategier som berör upphandlingen. I upphandlingsstrategin redogörs för i vilken utsträckning dessa har kunnat följas, samt för eventuella avvikelser. När det gäller serviceförvaltningens kategoriansvar kan följande nämnas:

Möbler

Finansiering har ansökts för genomförande av en utredning av förutsättningarna för ett mer strukturerat och regionövergripande arbete med återbruk av möbler, i samverkan med Region Stockholms nämnder och bolag. Arbetet syftar till att komplettera och vidareutveckla befintliga insatser, såsom ökad tillämpning av återbruk samt överväganden kring ett regionövergripande system för förmedling av begagnade möbler. Under året har möbler till ett sammanlagt värde om cirka 1,5 mnkr återanvänts av sjukhus i samband med samlokaliseringar och ommöbleringar.

En plan har tagits fram för gemensam upphandling av lokalvårdstjänster för Region Stockholms sjukhus. Planen innebär att avtalslöptider harmoniseras och att kommande upphandlingar genomförs samordnat. Vidare pågår arbete med att ta fram metodstöd för uppföljning av arbetsrättsliga villkor samt förslag till gemensamt systemstöd för mer enhetlig jämförelse och uppföljning av lokalvårdsavtal.

Resor

Under perioden har förberedande arbete bedrivits för att fastställa kategoristrategin, i syfte att säkerställa att kommande upphandlingar och avtalsförvaltning kan genomföras i enlighet med den fastställda strategin.

IT-arbetsplats

Uttjänt it-hårdvara, såsom arbetsplatsdatorer, cirkuleras genom försäljning till ramavtalad leverantör för vidare användning utanför Region Stockholm. Ett projekt har även initierats för att kartlägga möjligheter till ökad cirkulation av annan hårdvara,

exempelvis mobiltelefoner och surfplattor. Projektet fortsätter under 2026.

Efter genomförd inventering och analys av mammografiska och diagnostiska skärmar har livslängden kunnat förlängas genom att framtida utbyten planeras utifrån respektive skärms kvarvarande brinntid.

3.11 Samordnade upphandlingar

Tillsammans med regionledningskontoret verkar inköpscentralen för att samordnade upphandlingar ska genomföras där det finns ett regionalt värde av gemensamma inköp. Ett exempel på aktivitet under 2025 var i samband med inlämning av respektive nämnds/bolags upphandlingsplan för 2026-2029 (som en del av budgetprocessen 2025). I dess instruktion tydliggjordes att:

- Inköpsansvarig skulle föra dialog med berörd kategoriledare innan den lokala upphandlingsplanen lämnades in. Detta för att tillsammans identifiera nya behov eller förändrade behov som har påverkan på lokalt samordnad upphandling. Likaväl som det är värdefullt att identifiera behov som genererar nya samordnade upphandlingar, är det av värde att aktivt besluta om att inte genomföra samordnad upphandling vid tillfällen då ett tidigare behov inte längre finns.

Inköpscentralen arbetar även kontinuerligt för att vara lyhörd i förhållande till verksamheternas behov, vilket har resulterat i att ett antal samordnade upphandlingar delats upp eller slagits samman för att skapa ökad tydlighet för beställare. I flera fall möjliggör det samtidigt ett effektivare arbetssätt inom inköpscentralen.

4 Övrigt

4.1 Ny metod, nytt affärsupplägg eller förbättringar i inköpsprocessen

En ny metod för inköp av IT-konsulter har under året lanserats inom Region Stockholm, genom att ett dynamiskt inköpssystem (DIS) har upprättats med syfte att

- uppnå en bättre efterlevnad av LOU
- skapa en marknadseffektivitet där en större variation av konsultfirmor löpande kan ansluta sig samt
- uppnå kostnadseffektivitet genom att dra ner på mellanhandsarvoden

Systemet är en två-stegsprocess där leverantörerna i första steget kvalificerar sig, och därefter, i steg två, kan lämna anbud på annonserade specifika upphandlingar. Effekterna av den nya metoden gällande bredare leverantörsflora samt tydligare lagefterlevnad skedde omgående medan kostnadseffektiviteten beräknas få effekt med början 2026.

Under året har upphandlingar genomförts med fokus på sortimentsoptimering vilket har inneburit färre artiklar (och därmed ökad konkurrens) men fortsatt tillgodosett behov. Samtidigt blir det både lättare för beställare att välja produkter och en enklare hantering för distributörer som MediCarrier och FHH (SLSO). Fokus har också legat på leverantörsoptimering vilket i linje med framtagna kategoristrategier har inneburit upphandlingsstrategier om hur många leverantörer som ska tilldelas per position. Ju färre leverantörer som tilldelas desto större konkurrens med lägre anbudspriser som resultat. Upphandlingsstrategierna har även utvecklats för att öka våra möjligheter till att konkurrensutsätta så kallad nycklad förbrukning.

Våra avtal och, i förekommande fall, tilläggsavtal har vidareutvecklats för att avtalsvillkoren ska bli tydligare och enklare både för leverantörerna följa och för oss att förvalta. Som exempel på utveckling kan nämnas prisjusteringsklausulerna.

4.2 Övrigt att lyfta fram

Utifrån många aspekter lönar det sig med en aktiv avtalsförvaltning. Som ett exempel kan nämnas hemtagningen av mellanskillnaden mellan felaktiga och korrekta kostnader och aktiva förhandlingar om prissänkningar inom läkemedelskategorin. Sammantaget har dessa åtgärder för 2025 genererat sänkta kostnader för vården om drygt 50 mnkr.

I syfte att både bidra till en god samhällsutveckling vad gäller framtida kompetensförsörjning inom inköp och upphandling och öka regionens gemensamma attraktionskraft på arbetsmarknaden skulle regionen ha mycket att vinna på ett regiongemensamt trainee-program.

Inköpscentralen samarbetar framför allt med vårdens inköpsansvariga i syfte att skapa

så goda förutsättningar som idag är möjligt för att hushålla med vårdens expertkompetens, som är nödvändig i det regiongemensamma upphandlingsarbetet. Härutöver kunde ytterligare effektivitet skapas genom att skapa utrymme för att viss nyckelkompetens inom vården kunde ha ordinarie arbetstid avsatt för deltagande i upphandlings- och avtalsarbete. På så sätt kunde startsträcka och kontaktvägar kortas samt planeringsarbetet optimeras, med totala tidsvinster som följd.